

## Global Play im Ruhrgebiet

Helmer-Denzel, Andrea

Postprint / Postprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Helmer-Denzel, A. (2002). Global Play im Ruhrgebiet. In J. Fischer, & S. Gensior (Hrsg.), *Sprungbrett Region? Strukturen und Voraussetzungen vernetzter Geschäftsbeziehungen* (S. 137-159). Berlin: Ed. Sigma. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-121461>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Global Play im Ruhrgebiet

Andrea Helmer-Denzel

### Inhalt

1. Was ist ein „Urban Entertainment Center“?
  2. Das Centro. Oberhausen als strategisches Netzwerk
  3. Die Einbindung des Centro. Oberhausen in die Region
  - 3.1 Die Stadt Oberhausen und ihre „Neue Mitte“
  - 3.2 Kooperationsbeziehungen in der Planungs- und Realisierungsphase
  - 3.3 Oberhausen im Vergleich zu anderen Ruhrgebietsstädten
  - 3.4 Regionale Einbettung - Einbettung in regionale Netzwerke
  4. Fazit
- Literatur

In Oberhausen wurde 1996 das erste Urban Entertainment Center („CentrO.“) Deutschlands eröffnet. In einer explorativ angelegten Studie, die von August 1998 bis August 1999 an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wurde, standen sowohl die Organisationsstruktur des Unternehmens als auch die Interdependenzen, die sich bei der Einbindung eines „global players“ in die altindustriell geprägte Region des Ruhrgebietes möglicherweise ergeben, im Zentrum der Fragestellung.

Unter einem „global player“ soll - in Anlehnung an Häußermann/Roost (1998, S. 79) - ein transnationales Unternehmen verstanden werden, das in Summe mit anderen transnationalen Unternehmen einen gewichtigen Teil der weltweit industriellen Produktion bzw. der Dienstleistungserstellung beherrscht. Im vorliegenden Fall handelt es sich bei den Investoren um ein Joint Venture der britischen Stadium Group und des Konzerns Peninsular & Oriental Steam Navigation Company (P & O), die zusammen insgesamt ca. 2 Mrd. DM in das Urban Entertainment Center „CentrO.“ in Oberhausen investierten. Die P&O ist in 40 Ländern der Welt mit insgesamt 75.000 Beschäftigten vertreten. 1837 als Reederei gegründet, betätigt sich der Konzern heute über die Schifffahrt hinaus auch in den Bereichen Industriebau, Immobilien und Dienstleistungen.

Das Dienstleistungsangebot dieses „global player“ im Ruhrgebiet soll unter dem Aspekt der „globalen Lokalisierung“ betrachtet werden. Ulrich Beck (1997, S. 86) definiert „globale Lokalisierung“ als Strategie, die große Konzerne dazu

bewege, nicht nur Fabriken überall in der Welt aufzubauen, sondern auch Teil der jeweiligen Kultur zu werden. In welcher Form im vorliegenden Fallbeispiel lokale Bindungen durch die Investoren aufgebaut werden und welche Effekte dadurch in Kommune und Region erzielt werden, war ein Gegenstand unserer Untersuchung.

Nach einigen einführenden Bemerkungen zu Urban Entertainment Centers (UEC) im allgemeinen und der Ausgangslage in Oberhausen greife ich drei Fragestellungen aus diesem Projekt heraus:

1. Inwiefern handelt es sich bei diesem Urban Entertainment Center um ein Netzwerk?
2. Wie bettet sich das Netzwerk in die Region ein und welche Interdependenzen entstehen?
3. Können in diesem Zusammenhang überregionale Ressourcen erschlossen werden?

## 1. Was ist ein Urban Entertainment Center?

Bei einem Urban Entertainment Center (UEC) handelt es sich um eine Kombination von Einzelhandels-, Gastronomie- und Entertainmentangeboten im räumlichen Kontext. Die Absatzstrategie dieser Dienstleistungsagglomeration liegt in der Erlebnisproduktion für Verbraucher, die von den Anbietern durch zusätzlichen Service, Freizeitangebote und Events erzeugt wird. In den USA etablierte sich diese Betriebsform des Einzelhandels als Reaktion auf den „Donut-Effekt“: In den 70er und 80er Jahren war der Bau eines Eigenheims für die amerikanische Mittelschicht fast ausschließlich in den Vororten der Metropolen möglich. Die Verbesserung des öffentlichen Nahverkehrs ermöglichte einem Großteil der Bevölkerung, in der Innenstadt zu arbeiten und in den Vorstädten zu wohnen. Dadurch verlagerten sich Kaufkraft und Infrastruktur zunehmend in die Vororte. Die Innenstädte verödeten zusehends, während der Ring, der sich um die Innenstädte legte, ständig „fetter“ wurde (Donut-Effekt). Durch politische Fördermaßnahmen wurde der Versuch unternommen, die Vitalität der Innenstädte wieder zu aktivieren.

Je nachdem, ob das UEC einzelhandels- oder freizeitorientiert ist, lassen sich verschiedene Nutzungen ableiten. Die Möglichkeiten reichen von Sport- und Fitneßanlagen, über Freizeit- und Erlebnisbädern bis zu Kinos, Museen usw. In den USA werden wegen der Innenstadtzentriertheit von UECs zunehmend auch Veranstaltungszentren integriert, die die Möglichkeit eröffnen, Sportveranstaltungen sowie Kongresse und Tagungen durchzuführen. Je nach Angebotskonzeption und Einzugsgebiet variieren die Zielgruppen und die Einzugsgebiete

eines UECs. Allerdings können einige grundlegende Merkmale definiert werden: Bedingt durch die überregionale Ausrichtung (Tagestourismus) sollen in einer Entfernung von 30 bis 60 Fahrminuten mindestens eine Million Einwohner leben. Dies ist ein maßgebliches Kriterium für die Standortentscheidung. In der Regel liegt die Hauptzielgruppe eines UEC in der Altersgruppe der 15- bis 45jährigen der Mittelschichtszugehörigen. Als überdurchschnittlich ansprechbar gelten junge Paare sowie Bewohner von Einpersonenhaushalten.

Der Erfolg der Urban Entertainment Center in den USA resultiert u.a. aus einem veränderten Konsumentenverhalten. Anfang der 90er Jahre wurde in der amerikanischen Literatur (vgl. Turchiano 1990) eine Trendwende im Verbraucherverhalten festgestellt, die unmittelbare Konsequenzen für die Betreiber von Malls implizierte. Holzschnittartig betrachtet wird das Motto „shop till you drop“ der 80er Jahre durch die Einstellung „Fashion free and proud of it“ abgelöst. Dies bedeutet, daß ein Teil der amerikanischen Verbraucherinnen und Verbraucher eher aus Interesse an Erlebnissen einkaufen geht und nicht ausschließlich, um Ware zu erwerben. Turchiano prognostizierte, daß nur Malls, die Service gekoppelt mit Erlebnissen anbieten, auf die Dauer konkurrenzfähig bleiben werden.

Unter sozialen Aspekten wird die Entwicklung der Supermalls sehr kritisch beobachtet. Der Wandel von „Einkaufsorten“ zu „Aufenthaltssorten“, die Frage des öffentlichen Raums im Gegensatz zum privaten Raum und die sich daraus ergebenden Effekte werden in den letzten Jahren zunehmend thematisiert (vgl. hierzu Marcuse 1994; Rifkin 2000).

## 2. Das CentrO. Oberhausen als strategisches Netzwerk

Die Investoren des CentrO. haben eine Betreibergesellschaft (CentrO.-Management) für die Leitung des UECs eingesetzt. Die einzelnen Grundeinheiten des Centers (Einzelhandelsunternehmen, Gastronomiebetriebe, Multiplex-Kino, Veranstaltungshalle) sind durch mittel- und langfristige Mietverträge<sup>1</sup> an das Center-Management gebunden.

Das einzelhandelsorientierte UEC besteht aus einer überdachten Shopping-Mall, in der sich ca. 200 Einzelhandelsbetriebe der verschiedensten Branchen auf einer Verkaufsfläche von 70.000 qm eingemietet haben. Außerhalb des Einkaufszentrums wurde - an einem künstlich angelegten Flußlauf - eine 400 m lange Promenade angegliedert. Dort befinden sich 30 Gastronomiebetriebe, die mit über 8.000 Sitzplätzen im Innen- und Außenbereich ein Spektrum von Bars über Restaurants bis zur Diskothek bieten. Unmittelbar an die Promenade schließt sich die Veranstaltungshalle „Arena“ mit 11.500 Sitzplätzen an, die vorwiegend

In Einzelfällen wurde auch Kaufverträge abgeschlossen.

für Konzerte genutzt wird. Des weiteren findet sich auf dem Areal ein Multiplex-Kino. Auch für den 80.000 qm umfassenden Freizeitpark wurde ein Betreiber gefunden. Der Freizeitpark wurde als „Frequenzbringer“ für den Einzelhandel konzipiert und bietet im Sommerhalbjahr zahlreiche Spiel- und Unterhaltungsmöglichkeiten für Kinder (vgl. Abb. 1).

Für die Handels- und Dienstleistungsunternehmen, die sich im CentrO. einmieten, entsteht - betriebswirtschaftlich gesehen - eine Sondersituation. In der Theorie wird ein Unternehmen als

„eine wirtschaftliche, technische, soziale und rechtliche Einheit verstanden, deren Aufgabe die Erstellung und der Absatz von Gütern und/oder Dienstleistungen ist. Alle hierfür erforderlichen Entscheidungen werden von der Unternehmensführung getroffen. Sie trägt auch die Verantwortung für die gesamte Geschäftstätigkeit und deren Ergebnis.“ (Vahs 1997, S. 12)

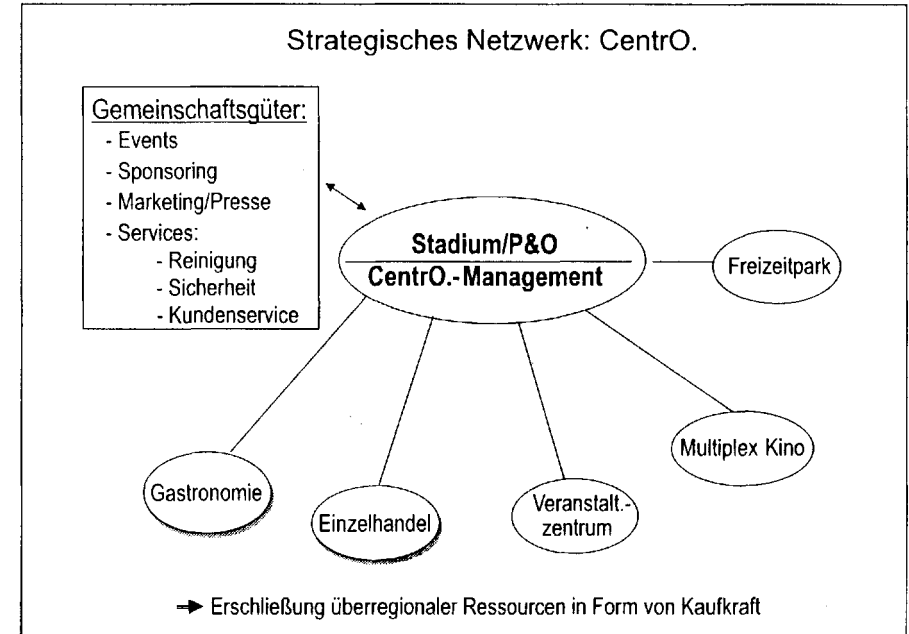
In der Praxis ist die jeweilige Unternehmensleitung der im CentrO. eingemieteten Betriebe aber nicht mehr „alleiniger Entscheidungsträger“ des Unternehmens, sondern sie verpflichtet sich vertraglich, Betriebsfunktionen an das CentrO.-Management auszulagern (Externalisierung). Diese Funktionsauslagerung betrifft die Bereiche Marketing, Sicherheit, Sauberkeit, Reinigung und Haustechnik. Für die Unternehmen ergibt sich - organisationstheoretisch gesehen - eine Besonderheit. Sie sind einerseits häufig Filialbetriebe und somit Bestandteil einer Konzernorganisation, gleichzeitig aber - gebunden durch Verträge und Kooperationsbeziehungen - Teil der Organisation CentrO., die ebenfalls massiv Einfluß auf verschiedene Betriebsabläufe nehmen kann, um Gemeinschaftsgüter (z.B. Sicherheit, Service) für alle Mieter bzw. deren Kunden zur Verfügung stellen zu können (vgl. Abb. 1).

Formal bleibt die wirtschaftliche Selbständigkeit der Unternehmungen erhalten, faktisch entsteht ein wirtschaftliches Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Unternehmungen der Kooperation, deren Stellung üblicherweise auch nicht gleichberechtigt ist. Sydow (1992, S. 90) kommentiert diese Situation folgendermaßen:

„Kooperation zielt darauf, den Handlungsspielraum für die einzelne Unternehmung zu erweitern. Der Preis dafür ist die Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit - und damit einhergehend - eine Einengung des Handlungsspielraumes“.

Boettcher (1974) bezeichnet diesen Sachverhalt auch als „*Paradoxon der Kooperation*“. Dieses Paradoxon tritt um so deutlicher auf, je größer die Bindungsintensität der Kooperation ist.

Abb. 1: Strategisches Netzwerk CentrO.



Quelle: eigene Erhebung

Im Untersuchungsfall gibt das Center-Management die Ladenöffnungszeiten für alle Mieter vor, überprüft die Außenwirkung der einzelnen Unternehmen (Schaufenstergestaltung) und nimmt massiven Einfluß auf die Marketingaktivitäten der Einzelhandelsunternehmen. Darüber hinaus sind die Mieter bei zusätzlicher Nutzung von Lager- und Verkaufsfläche von der Preisgestaltung des Center-Managements abhängig. Die Hygienebedingungen der Gastronomiebetriebe werden in unangekündigten Kontrollen überprüft. Diese Eingriffe in die Betriebsfunktionen der Mieter stellen eine neue Entwicklung dar, die in ähnlich strukturierten Einkaufszentren Deutschlands in dieser Konsequenz und in diesem Ausmaß bisher kaum vorzufinden ist.

Für die Erbringung von zusätzlichen Dienstleistungen für die Mieter verfügt das CentrO.-Management über einen Personalstamm von ca. 200 Mitarbeitern, die in den Abteilungen Marketing/Presse, Events/Sponsoring, Sicherheit, Reinigung und Haustechnik arbeiten. Dem CentrO.-Management als fokalem Unternehmen obliegt die Verantwortung und im wesentlichen auch die Entscheidungshoheit über die Erbringung von „zusätzlichen Dienstleistungen“, die das folgende Leistungsspektrum umfassen:

- das Marketingengagement für das gesamte CentrO. und die Organisation der damit verbundenen „Events“ auf dem Areal des Urban Entertainment Centers;  
die Erbringung von zusätzlichen Serviceleistungen für die Besucher des CentrO. (z.B. Informationstische, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Betreuung von ausländischen Kunden, Rollstuhlservice für behinderte Kunden);
- die Erbringung von Sicherheits- und Reinigungsdiensten für alle allgemeinen Flächen;  
Information (z.B. durch die Hauszeitung) und Abstimmung von einheitlichen Vorgehensweisen mit den Mietern;  
die Anwerbung von Sponsoren für das CentrO. und die Abstimmung der Aktivitäten dieser Sponsoren innerhalb des Urban Entertainment Centers sowie  
die zentrale Außendarstellung des CentrO. als Einheit und die Pflege sämtlicher Außenkontakte.

Was ist aber das Besondere an dieser Kooperationskonstellation? Der Kommunikations-Philosoph Norbert Bolz definiert den neuen urbanen Trend in der Rheinischen Post vom 17.09. 1999 folgendermaßen:

„'Center' ist die Konsumkathedrale als Bündelung von Konsum- und Ereignischancen, als Architektur der 'Mehrwerterlebnisse', in die man vor der häuslichen Langeweile flieht. Und 'urban' ist es als kulturell angereicherte Shopping-Landschaft. Die neuen Entertainment Center wollen nämlich mehr bieten als die klassische Mall - sie sind auf eine Wirtschaft des Unsichtbaren hin konzipiert“.

„Die Wirtschaft des Unsichtbaren“ kann etwas „handfester“ in sozialwissenschaftliche Termini übersetzt werden: Bei den neuen, vom fokalen Unternehmen CentrO.-Management erbrachten Angeboten für die Mieter und deren Kunden handelt es sich um die Bereitstellung von „zusätzlichen Dienstleistungen“, die der einzelne Unternehmer seinen Kunden nicht in eigener Regie anbieten kann, da diese Dienstleistungen nicht marktfähig sind. Die marktliche Koordination scheitert an den Spezifika des Transaktionsgegenstandes „*zusätzliche Dienstleistung für die Verbraucher*“, der zum einen sehr komplex und nur begrenzt stückelbar<sup>2</sup> ist, und zum anderen am möglichen opportunistischen Verhalten der Unternehmen (Trittbrettfahrerverhalten) bei der Bereitstellung der Dienstleistungen durch einzelne Unternehmen.

Diese Zusatzleistungen werden aber, wenn man den Trends glauben darf, von den Verbrauchern zunehmend eingefordert, da der bloße Tausch - Ware gegen Geld - nicht mehr die alleinige Intention für einen Einkaufsgang darstellt.

Diese „zusätzlichen Dienstleistungen“ entfalten den Erlebniseffekt für den Verbraucher nur dann, wenn sie im „Paket“ erbracht werden. Zum Beispiel interessante Dekoration und saubere Einkaufsumgebung und wechselnde Veranstaltungen innerhalb der Mall.

Die vom CentrO.-Management zusätzlich erbrachten Dienstleistungen haben die Eigenschaften von „*kollektiven Gütern*“, die das Wohlbefinden der Kunden erhöhen und die Attraktivität des Einkaufsumfeldes steigern (z.B. ein erhöhtes Maß an Service, Sicherheit und Sauberkeit, kostenlose Parkplätze, Lifemusik usw.).

„Das definierende Merkmal kollektiver Güter - daß sie jedem in einer Gruppe oder Kategorie zur Verfügung stehen, wenn sie überhaupt bereitgestellt werden - [schließt ein], daß jeder in der Gruppe wie alle anderen mehr oder weniger von dem kollektiven Gut erhält, und daß es alle hinnehmen müssen, in welcher Menge und in welcher Art das Gut bereitgestellt wird.“ (Olson 1985, S. 27)

Die von Olson beschriebene Kollektivgüterproblematik stellt sich für alle großen Gruppen und wird ursprünglich im politischen Kontext entfaltet. Die Lösung des Kollektivgüterproblems erfolgt generell abhängig vom sozialen Ordnungsmuster, welches der jeweiligen Gruppe als Basis zugrunde liegt. Die kollektive Bedarfslage, die für unseren Forschungszusammenhang relevant ist, fußt auf dem Marktmodell, das rational handelnde Akteure (Einzelhändler) unterstellt, die ihren Nutzen im Austausch von privaten Gütern und Dienstleistungen mehren wollen. Die atomistische Konkurrenz ist das leitende Prinzip der Handlungskoordination (vgl. Voelzkow 1997, S. 16). Der Marktmechanismus versagt jedoch bei der Produktion von kollektiven Gütern (hier: zusätzliche Dienstleistungen für Verbraucher). Das Versagen des Marktmechanismus ergibt sich zwar nicht zwangsläufig, ist jedoch wahrscheinlich, wenn nicht von einem individuell-rationalen Akteur die Kosten für ein kollektives Gut übernommen werden, obwohl sich andere Akteure als „Trittbrettfahrer“ verhalten.

Diese Problematik kann z.B. an den Standortgemeinschaften des Einzelhandels in der Innenstadt beobachtet werden. Dort gelingt es in der Regel nicht oder nur mit Hilfe der „öffentlichen Hand“, innenstadtübergreifende Gemeinschaftsgüter (z.B. saubere Innenstadt, gemeinsame Freizeitangebote) für den Verbraucher zu erbringen, da die einzelnen Händler auch hier unter dem Zwang der Kollektivgüterproblematik handeln.

Die Innovation in der Kooperationsbeziehung der einzelnen Unternehmer mit dem CentrO.-Management liegt also in der Überwindung des Kollektivgüterproblems durch vertragliche Regelung. Die dafür gewählte Organisationsform ist die eines Netzwerkarrangements zwischen Markt und Hierarchie. Die Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen gehen über ein „spot contracting“ hinaus und breiten sich, durch die Langfristigkeit der Verträge und die Ansiedlung der Unternehmen in der Mall, in Raum und Zeit aus. Die einzelnen Unternehmen - vor allem die „Ankerunternehmen“ - sind in den Entscheidungsprozeß des CentrO.-Managements durch institutionalisierte Formen der Zusammenarbeit eingebunden. Die Zusammenarbeit führt allerdings nicht so weit, daß von

hierarchischen Organisationsbeziehungen gesprochen werden kann. Bei den einzelnen Netzwerkteilnehmern handelt es sich weiterhin um selbständige Unternehmen, die lediglich einen Teil ihrer Betriebsfunktionen an das fokale Unternehmen auslagern (Externalisierung) und in die Kooperation einbringen.

Betrachtet man die Unternehmen, aus denen sich ein UEC zusammensetzt, unter einem theoretischen Blickwinkel, zeichnet sich ein Unternehmensnetzwerk ab, dessen Knoten durch die Einzelhandels-, Gastronomie- und Dienstleistungsbetriebe gebildet werden und deren Beziehungen aus Geschäftsbeziehungen bestehen, die vertraglich untermauert sind (vgl. Abb. 1). Das CentrO.-Management hat für die einzelnen Unternehmensgruppen verschiedene Kommunikationsforen eingerichtet („Promenaden-Meeting“ für alle Gastronomen, „Frühstückstreffen“ mit den Einzelhändlern der verschiedenen Einkaufszonen sowie eine Interessengemeinschaft der Mieter), die in regelmäßigen zeitlichen Abständen die Möglichkeit zum Austausch mit Vertretern des CentrO.-Managements sowie den anderen Wettbewerbern geben.

Darüber hinaus verständigen sich die Mieter untereinander in informellen Treffen über gemeinsames Vorgehen (z.B. gemeinsamer Internet-Auftritt der Betreiber der Veranstaltungshalle mit verschiedenen großen Gastronomiebetrieben oder Abstimmung der „Ankerunternehmen“ des Einzelhandels über gemeinsame Strategien). Es ist zu beobachten, daß - branchenunabhängig - vor allem die Mieter, die die größten Flächen angemietet bzw. gekauft haben, die informellen Kontakte zu anderen „Groß-Mietern“ und dem CentrO.-Management pflegen. Die Mieter kleinerer Flächen, und somit die Mehrzahl der Einzelhandels- und Gastronomieunternehmen im CentrO., stimmen sich untereinander nicht ab und vermeiden informelle Kommunikation mit den Mitbewerbern, die über Nachbarschaftshilfe hinausgeht (vgl. die typische Innenstadtsituation). Das CentrO.-Management ist für diese kleineren Unternehmern der zentrale Ansprech- und Vertragspartner. Ansonsten agieren sie weiter in atomistischer Konkurrenz. Für die ca. zehn „Ankermieter“ der verschiedenen Branchen untereinander und im Verhältnis zum CentrO. Management zeichnen sich jedoch enge Netzwerkbeziehungen ab, die als strategische Kooperation gewertet werden können. Folgt man der kategorialen Einteilung von Netzwerkbeziehungen durch Sydow (1992), so kann diese Kooperation als strategisches Netzwerk identifiziert werden. Unter einem strategischen Netzwerk kann nach der Definition von Sydow (1992, S. 82) folgendes verstanden werden:

„Ein strategisches Netzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmungen *strategisch* geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich

selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ [Hervorhebung im Original]

Das *strategische Netzwerk* unterscheidet sich von anderen Unternehmungsnetzwerken vor allem dadurch, daß es von einem oder mehreren fokalen Unternehmen strategisch geführt wird. Sydow geht davon aus, daß strategische Netzwerke - ebenso wie z.B. Kartelle - ein mögliches Ergebnis kollektiver Strategie sind. Den Typisierungen Sydows (1992) folgend sind die interorganisationalen Beziehungen im vorliegenden Fall technisch-organisatorisch geprägt, da das Netzwerk durch eine spezielle Organisationseinheit (Center-Management) koordiniert wird, die von den Investoren eigens für diesen Zweck geschaffen wurde (vgl. hierzu Sydow 1992, S. 87).

Das Center-Management übernimmt innerhalb des Netzes die Rolle eines fokalen Unternehmens, das sich in der Hauptsache darauf konzentriert, Gemeinschaftsgüter für die Netzteilnehmer zu erstellen. Auch der Freizeitpark dient als Frequenzbringer für die übrigen Netzwerkteilnehmer. Die Unternehmungen innerhalb des Netzwerkes erwerben vom Center-Management einen Anteil an „Gemeinschaftsgütern“, die sie alleine nur bruchstückhaft bzw. überhaupt nicht erbringen könnten, und sie haben die Möglichkeit, eigene Gestaltungsvorschläge (z.B. in den Marketingplan) einzubringen. Bei den Gemeinschaftsgütern handelt es sich im vorliegenden Fall um die Organisation und Durchführung von Events, Sponsoring, Service- und Sicherheitsmaßnahmen, die in dieser Netzwerkkonstellation erbracht werden.

Nachdem nun die empirisch beobachteten Kooperationsbeziehungen teilweise als strategisches Netzwerk verortet werden können, stellt sich die Frage: Wie gliedert sich das CentrO. in die Region ein? Die von uns durchgeführten Experteninterviews haben vor allem Kooperationsbeziehungen zur Kommune Oberhausen und einem weiteren regionalen Netzwerk aufgedeckt, die im folgenden beschrieben werden sollen. Zunächst aber sollen in einem kurzen Abriss die kommunalen und regionalen Ausgangsvoraussetzungen geschildert werden.

### 3. Die Einbindung des CentrO. Oberhausen in die Region

#### 3.1 Die Stadt Oberhausen und ihre „Neue Mitte“

Die Ruhrgebietsstadt Oberhausen mit ihren rund 230.000 Einwohnern ist in ihren heutigen geographischen Grenzen eine „junge“ Stadt. Durch Beschluß des preußischen Landtags wurden 1929 die Städte (Alt-)Oberhausen, Sterkrade und Osterfeld zur neuen Großstadt Oberhausen zusammengefaßt. Aufgrund dieser bis heute relativ eigenständigen Stadtteile verfügt Oberhausen über kein gewach-

senes Stadtzentrum, sondern zeichnet sich durch eine historisch bedingte Polyzentralität aus.

Der fast plötzliche Rückzug der Kohle- und Stahlindustrie in den 70er Jahren war Auslöser für erhebliche wirtschaftliche und soziale Turbulenzen. Der Abbau der Montanindustrie in den letzten 20 Jahren löste in Oberhausen - wie im gesamten Ruhrgebiet - eine tiefgreifende Strukturkrise aus, die mit einem Verlust von rund 40.000 Arbeitsplätzen und somit mit einem Beschäftigungsabbau um 30% der Arbeitsplätze einher ging. Heute liegt die Arbeitslosenquote, bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen, bei ca. 11% und nähert sich nun, nach einer eklatanten Steigerung in den 80er Jahren, dem Bundesdurchschnitt an.

Eine weitere Krisenfolge, nämlich 700 ha Industriebrachen, die nahezu ein Zehntel des Stadtgebietes ausmachen, ist ambivalent zu bewerten. Einerseits sind diese Brachen hochgradig mit Schadstoffen belastet, andererseits geben sie bisher blockierte Stadtbereiche frei, so daß für die Stadtentwicklung neue Flächennutzungspotentiale entstanden sind. Die Bewältigung des Strukturwandels kennzeichnet die gesamte kommunale Entwicklungspolitik in Oberhausen. Programmbestandteil der kommunalen Anstrengungen ist das professionelle Management des Strukturwandels hin zu einer *dienstleistungsbasierten Lokalökonomie*.

„Politik und Verwaltung handeln in dem Bewußtsein, daß die Qualität von Kommunalverwaltung, Infrastruktur und Stadtmarketing zu entscheidenden Faktoren im internationalen Standortwettbewerb geworden sind“ (Drescher/Dellwig 1997a, S. 7f.).

Das Stadtentwicklungskonzept „Neue Mitte Oberhausen“, welches die konzeptionelle Basis des Strukturwandels in Oberhausen darstellt, versucht vor diesem Hintergrund zwei Maßnahmen zu integrieren: Revitalisierung einer alten, 100 ha umfassenden Industriebrache, die ein neues „geographisches Herz“ für die polyurbane Stadt werden soll, sowie die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in Oberhausen. Die Bezeichnung „Neue Mitte Oberhausen“ basiert auf Überlegungen, den drei Stadtteilen Oberhausens eine „Neue Mitte“ zu geben, da die Stadtteile lediglich Schwerpunkte bildeten, aber kein dominierendes Zentrum aufwiesen. Alle Stadtteile grenzen jedoch an das Gelände „Thyssen West“, das sich somit zur Zentrumsbildung anbot. Die Stilllegung von Hochöfen, Stahl- und Walzwerken auf dem 100 ha großen Gelände Thyssen West im Jahre 1987 war der Ausgangspunkt für Überlegungen einer Neunutzung. 1991 erwarb das Investorengepann Stadium und P&O das Gelände, um darauf das multifunktionale Freizeit-, Einzelhandels- und Dienstleistungszentrum CentrO. zu errichten. Das CentrO. stellt das Kernstück der „Neuen Mitte“ mit dem größten Investitionsvolumen dar, das zugleich für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend war. Städteplanerisch betrachtet ist es allerdings nur ein Element des baulichen Rah-

menkonzeptes, das die Revitalisierung ehemaliger Industriebrachen zum Inhalt hat.

Was aber macht eine krisengeschüttelte Stadt wie Oberhausen für internationale Investoren attraktiv? Oberhausen verfügt über zwei strategische Vorteile: Zum einen war Oberhausen eine der ersten Städte, in der Verwaltungsmodernisierung umgesetzt wurde. Vor allem die Schaffung von Projektmanagement innerhalb der Verwaltungsstrukturen stand im Zentrum der Modernisierungsanstrengung und erleichterte in der Folge Akteuren aus der Wirtschaft eine professionelle und zielgerichtete Arbeit mit der Kommune. Ein weiterer strategischer Vorteil liegt in der geographischen Lage der Stadt Oberhausen, die sich im dichtbevölkerten Einzugsgebiet des Ruhrgebietes ausdehnt, in dem ca. fünf Millionen Menschen leben. Darüber hinaus beträgt die Entfernung zu den Niederlanden nur rund 100 km, so daß auch das benachbarte Ausland in die Käufer-Zielgruppe einbezogen werden konnte.<sup>3</sup> Verstärkt wird der Standortvorteil durch zwölf Autobahnanschlüsse, die in einem Umkreis von 2,5 Kilometer um das CentrO. angeordnet sind und als infrastrukturelles Erbe der Schwerindustrie betrachtet werden können.

In einem Fahrradius von 60 Minuten können 15 Mio. Menschen das Urban Entertainment Center erreichen. Das Konzept des Urban Entertainment Centers scheint aufzugehen. Durchschnittlich besuchen täglich zwischen 30.000 und 70.000 Besucher das CentrO.. Knapp die Hälfte der Kunden kommt aus den benachbarten Niederlanden angereist.

### 3.2 Kooperationsbeziehungen in der Planungs- und Realisierungsphase

Inwiefern läßt sich beim strategischen Netzwerk CentrO. nun eine Verbindung mit der Region feststellen? Aus vertriebsstrategischen Gründen versucht das CentrO.-Management, ein Drittel der Geschäftsfläche für regionale Anbieter aus Einzelhandel und Gastronomie frei zu halten, außerdem erfolgt eine direkte regionale Verknüpfung über das Sponsoring des nahe gelegenen Gasometers, der im Gegenzug vom CentrO. beworben werden darf. Einige Gastronomiebetriebe auf dem Areal wurden, anknüpfend an die Bergbautradition der Region, mit „klingenden“ Firmennamen versehen.

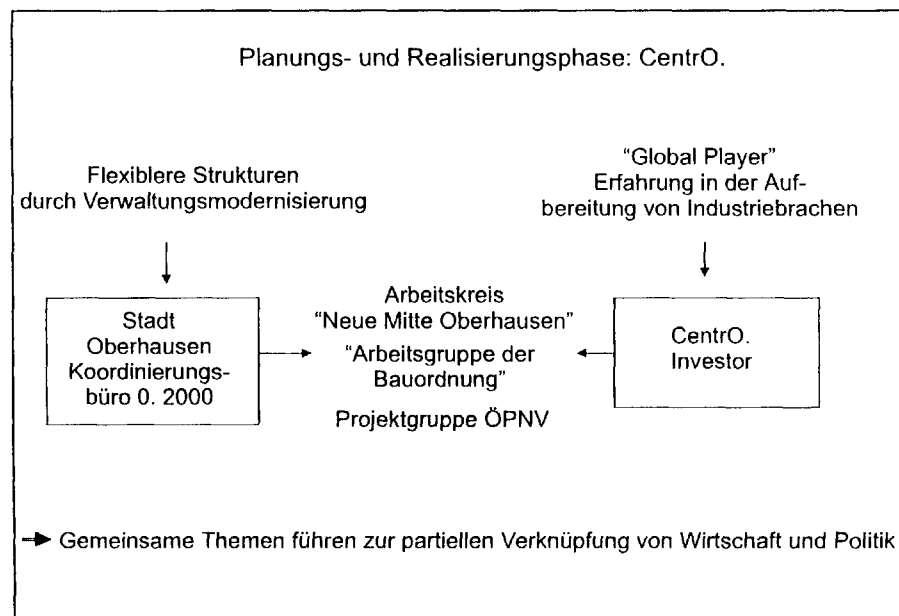
Betrachtet man zunächst die *individuelle Ebene*, dann spielt der Direktor des CentrO.-Managements eine maßgebliche Rolle als „*boundary-spanner*“ zwischen den Systemen Wirtschaft und Politik. Der CentrO.-Direktor war früher als Assistent des Oberbürgermeisters in Oberhausen beschäftigt und ist deshalb als

Zumal hier die Preise für Textilien deutlich über dem deutschen Niveau liegen; dies ergibt sich durch den höheren Mehrwertsteuersatz für Textilien, der in den Niederlanden erhoben wird.

„integrative Instanz.“ (vgl. hierzu Willke 1998, S. 101) zwischen Kommune und CentrO.-Investoren zu betrachten. Die vertrauensvolle Kooperation, die sich aus dieser personellen Konstellation ergibt, ist die Grundlage für ein verstärktes Engagement der CentrO.-Betreibergesellschaft in kommunalen und regionalen Kooperationsbeziehungen.

In der Ansiedlungsphase des CentrO. wurden zwischen der Stadt Oberhausen und den Investoren des CentrO. die Grundlagen für eine Kooperationsbeziehung gelegt, die bis heute andauert. Auch wenn die Prozesse der Verwaltungsreform und der Ansiedlung des CentrO. Anfang der 90er Jahre eher zufällig zusammenfielen und somit zunächst erst einmal losgelöst voneinander zu betrachten sind, lassen sich Innovationsimpulse auf die politisch-administrative Ebene identifizieren, die unmittelbar auf die Ansiedlung des CentrO. zurückgehen. Einerseits haben sich durch die Zusammenarbeit zwischen Stadt und Investor in der Ansiedlungsphase Rückwirkungen auf die Arbeitsweisen innerhalb der Stadtverwaltung ergeben, andererseits sind durch die Existenz des CentrO. organisatorische Neugründungen auf kommunaler Ebene initiiert worden. Durch die Veränderung der Arbeitsweisen und die Dezentralisierung von Organisationseinheiten wird die Handlungsfähigkeit der Kommune positiv beeinflusst (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: Kooperationsbeziehungen in der Planungs- und Realisierungsphase



Quelle: Eigene Darstellung

Das Dienstleistungszentrum CentrO. ist seitens der Kommune durch Projektmanagement in der Verwaltung realisiert worden und zeichnet sich durch die Arbeit verschiedener Projektgruppen aus. Durch die Bildung diverser Arbeitsgruppen während der Bauphase des CentrO., in denen Mitarbeiter der Stadtverwaltung und Mitarbeiter der CentrO.-Investoren vertreten waren, konnten Verfahren beschleunigt, Sachfragen diskutiert und eine Reihe von Planungsentscheidungen getroffen werden (vgl. Abb. 2).

Die Reaktionsfähigkeit der städtischen Verwaltung hatte auch Einfluß auf die Bauzeit des CentrO. Durch die Etablierung einer straffen Organisationsstruktur, die gleichermaßen schnelle Entscheidungen als auch eine hohe Motivation der städtischen Mitarbeiter sicherstellen sollte, wurde dieser Erfolg möglich. Der Arbeitskreis „Neue Mitte“ tagte im wöchentlichen jour fixe unter der Leitung des Oberbürgermeisters. Quer zu den Verwaltungshierarchien wurden Experten vom Sachbearbeiter bis zum Dezernenten in die Arbeitskreise delegiert und erarbeiteten optimale Problemlösungsstrategien. Dem Koordinierungsbüro „O.2000“, das als Stabsstelle unmittelbar dem Oberstädtilektor zugeordnet war, oblag die Geschäftsführung des Arbeitskreises. Es verfügte über direkte Durchgriffsrechte in die Fachverwaltungen. Je nach Themenrelevanz bildete der Arbeitskreis „Neue Mitte“ wiederum Unterarbeitsgruppen, in denen zeitweise auch Vertreter des Investors anwesend waren. Im Bedarfsfall konnten aus den Unterarbeitsgruppen auch feste Projektgruppen hervorgehen. Dies war der Fall bei der „Projektgruppe ÖPNV“. Über diese Projektgruppe wurde die gesamte Verkehrserschließung abgewickelt: sowohl die Anbindung des Individualverkehrs zum CentrO. als auch die Realisierung einer neuen zentralen Trasse für den öffentlichen Nahverkehr, die den Hauptbahnhof in der Alt-Oberhausener City mit dem CentrO. verbindet. Die Detailarbeit der Bauordnungsbehörde schloß sich an die Sanierung des Areals der Neuen Mitte und die Erarbeitung des Bebauungsplans an. 1993 bildete sich zu diesem Zweck eine Arbeitsgruppe der Bauordnung. Diese mietete sich direkt am CentrO.-Gelände ein und gewährleistete bis über den Eröffnungstermin hinaus eine intensive Betreuung aller Baugenehmigungen. Von den privaten Partnern wurde der partnerschaftliche und vor allem frühzeitige Austausch zwischen CentrO., Mietern und Bauordnungsinstanzen als vorbildlich herausgestellt (vgl. Drescher/Dellwig 1997b, S. 2). Nach einer überraschend kurzen Planungs- und Bauzeit von fünf Jahren konnte das CentrO. 1996 eröffnet werden. Im Laufe der letzten vier Jahre sind dort ca. 5.600 Arbeitsplätze entstanden.

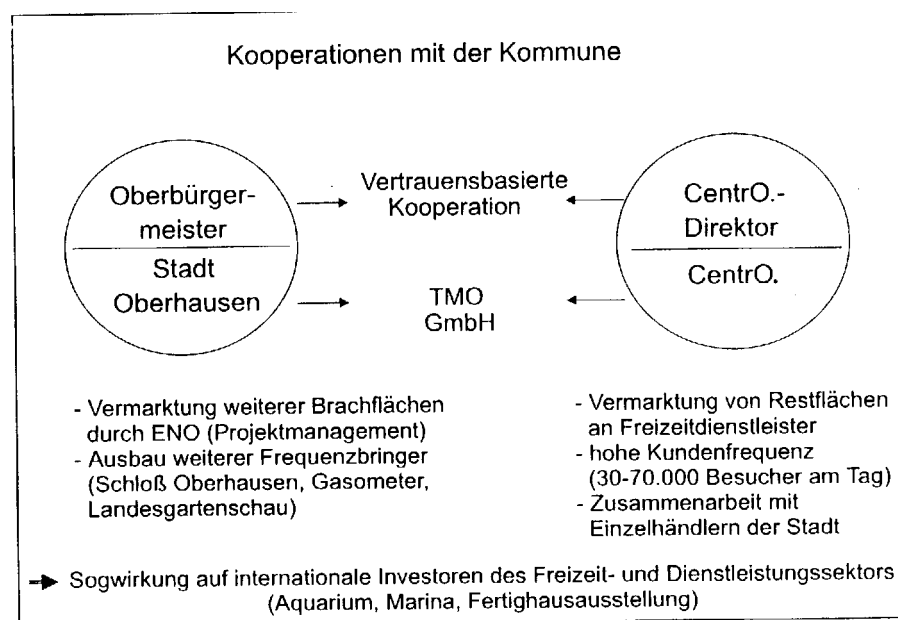
Neben der personalen Vertrauensbeziehung auf der individuellen Ebene hat sich auch eine *institutionalisierte Kooperationsbeziehung* zwischen den Organisationen CentrO. und Kommune herausgebildet (vgl. Abb. 3). Eine Stadtmarketing GmbH, „Tourismus Marketing Oberhausen“ (TMO), die von der Kommune betrieben wird, erhält durch das Center-Management organisatorische Unterstüt-



zung (z.B. durch gemeinsame Messeauftritte im In- und Ausland sowie durch gemeinsame Durchführung von organisierten Busreisen nach Oberhausen). Daneben unternehmen die Organisationen Kommune und CentrO. jeweils weitere Anstrengungen, um die Attraktivität des Standortes Oberhausen zu erhöhen und um weitere Investoren zu gewinnen. Die Aktivitäten haben die gleiche Stoßrichtung: Es besteht Konsens darüber, daß Oberhausen als Freizeit- und Dienstleistungsstandort ausgebaut werden soll.

Um den Strukturwandel weiter zu forcieren, gründete die Kommune eine Entwicklungsgesellschaft Neu Oberhausen (ENO) und gliederte diese Gesellschaft aus der Kernverwaltung aus. Neben städtischen Aufgaben der Wirtschaftsförderung wird in dieser Organisation die Suche nach weiteren (internationalen) Investoren intensiviert. Darüber hinaus betreibt die Stadt Oberhausen den Ausbau weiterer „Frequenzbringer“ (z.B. die Restaurierung des Schloß Oberhausen oder die Durchführung der Landesgartenschau 1999).

Abb. 3: Kooperation der Kommune Oberhausen mit dem CentrO.



Quelle: Eigene Darstellung

Das CentrO.-Management vermarktet Restflächen auf dem eigenen Areal an weitere Freizeitanbieter (z.B. Familienmusical „Tabaluga“) und nutzt die hohe

Besucherfrequenz, um gezielt weitere Investoren der Dienstleistungs- und Freizeitbranche für den Standort Oberhausen anzuwerben. Dabei wirkt die internationale Geschäftstätigkeit des Investorentams Stadium und P&O durchaus als Katalysator. Mehrere amerikanische Investoren planen zur Zeit, weitere umfangreiche Freizeitprojekte in der „Neuen Mitte Oberhausen“ anzusiedeln. Es ist beabsichtigt, ein Seewasseraquarium, eine Marina, eine exorbitante Fertighaus-Ausstellung sowie ein befahrbares Museum, den „gläsernen Menschen“, in unmittelbarer Nähe des CentrO. zu bauen.

Das CentrO.-Management ist des weiteren stark daran interessiert „konzertierte Aktionen“ des Einzelhandels in der Stadt Oberhausen anzustoßen. Im Arbeitskreis „oto“ werden gemeinsame Aktionen (z.B. verkaufsoffener Sonntag) mit weiteren Einkaufszentren der Stadt und dem innerstädtischen Einzelhandel geplant.

### 3.3 Oberhausen im Vergleich zu anderen Ruhrgebietsstädten

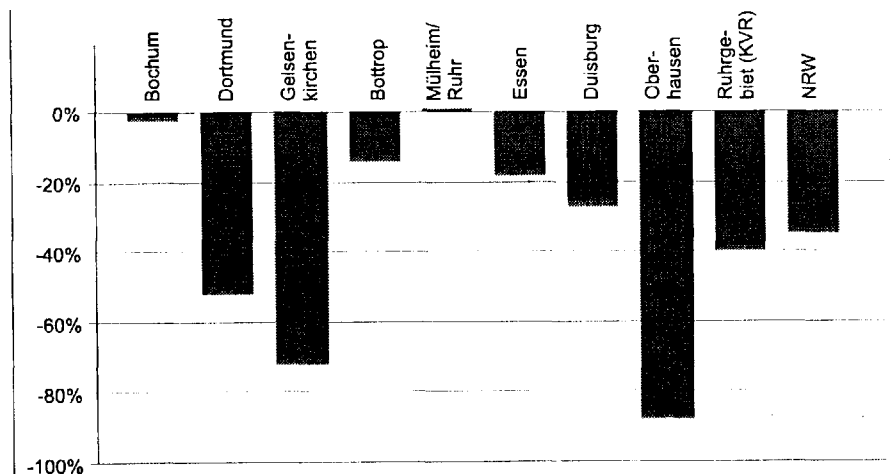
Durch die Aktivitäten des internationalen Investorentams und durch die Unterstützungsleistungen der Kommune wird versucht, für die Stadt Oberhausen den Strukturwandel von der Industriestadt zum Freizeit- und Dienstleistungsmagneten zu vollziehen. Dieser Vorsatz scheint sich für Oberhausen zunehmend zu realisieren. Die Nachbarstädte Oberhausens mußten aufgrund der Sogwirkung des CentrO. in einigen Segmenten Kaufkraftverluste hinnehmen und reagieren zum Teil mit Planungen für eigenständige Urban Entertainment Center (z.B. Multi Casa in Duisburg; Ufo in Dortmund).

Vergleicht man die Veränderung der Beschäftigtenzahlen in Oberhausen mit der Veränderung der Nachbarstädte und der in ganz Nordrhein-Westfalen, so ergibt sich für Oberhausen eine bemerkenswerte Konstellation.

Betrachtet wird im Folgenden jeweils eine Zeitreihe von 1987 bis 1997, auf deren Grundlage die Beschäftigtenzahlen der Stadt Oberhausen denen des Ruhrgebietes (in den Grenzen des Kommunalverbandes Ruhrgebiet), sowie denen des Landes Nordrhein-Westfalen gegenübergestellt werden.

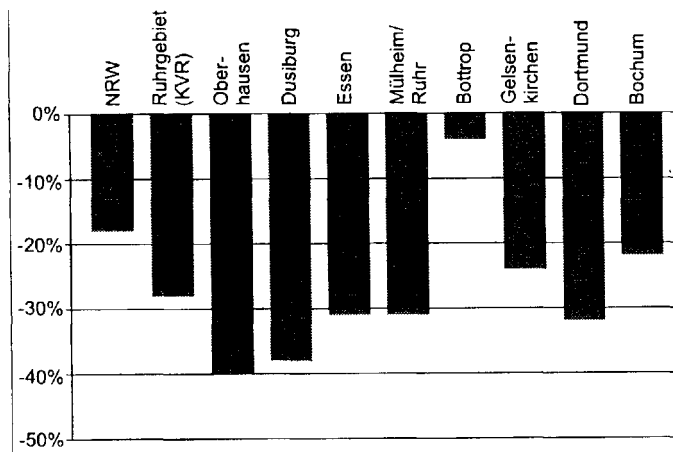
Für diese Dekade läßt sich für die Stadt Oberhausen die Aussage treffen, daß der Beschäftigungseinbruch im Bereich „Energie- und Wasserversorgung/Bergbau“ prozentual betrachtet doppelt so hoch (-4.835 Beschäftigte) ausfällt, wie dies für die Ruhrgebiets- oder die Landesebene zu verzeichnen war (vgl. Abb. 4). Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Wirtschaftsabteilung „Verarbeitendes Gewerbe“: Auch hier erfolgte in der Stadt Oberhausen innerhalb von zehn Jahren ein Beschäftigungsabbau in Höhe von -40% (absolut -9.598 Beschäftigte), während das Land NRW „nur“ einen Einbruch in Höhe von -18% hinnehmen mußte (vgl. Abb. 5).

Abb. 4: Prozentuale Beschäftigungsabnahme im Wirtschaftsbereich „Energie/Wasserversorgung/Bergbau“ 1987-1997



Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf; eigene Berechnungen

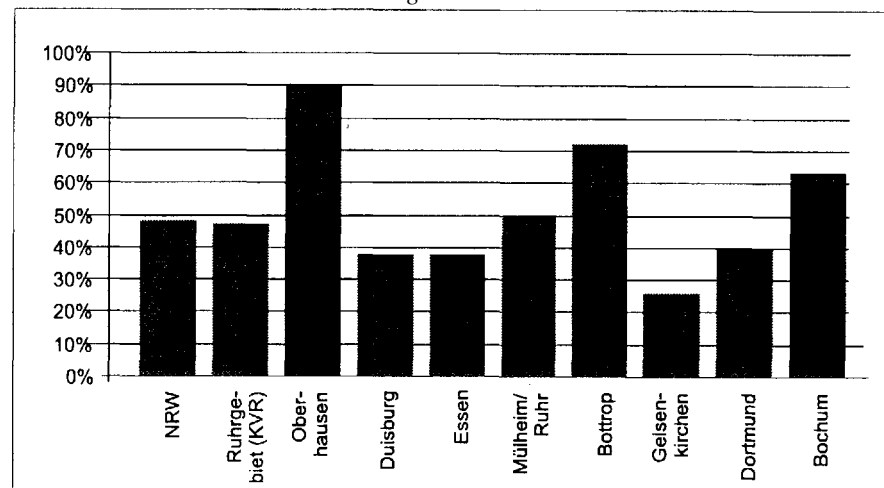
Abb. 5: Prozentuale Beschäftigungsabnahme im Wirtschaftsbereich „Verarbeitendes Gewerbe“ von 1987-1997



Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf; eigene Berechnungen

Im gleichen Zeitraum gelang es in der Stadt Oberhausen jedoch, die Zahl der Beschäftigungsplätze im Handel und im übrigen Dienstleistungsbereich überproportional zum Ruhrgebiet und auch zum Land NRW auszubauen. Insbesondere für die Wirtschaftsabteilung „Dienstleistungen, soweit von Unternehmen und freien Berufen erbracht“ läßt sich für Oberhausen eine Steigerung der Beschäftigungsverhältnisse um 90% (absolut 12.426 Beschäftigte) beobachten, während im Ruhrgebiet insgesamt und im Land NRW die Zahl der Beschäftigten um 47 bzw. 48% gestiegen ist (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Prozentuale Beschäftigungsveränderungen von Unternehmensdienstleistungen 1987-1997



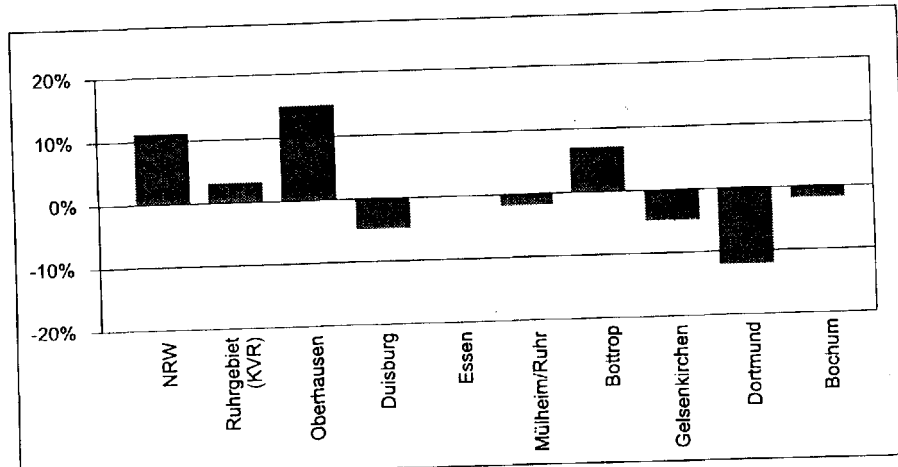
Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf; eigene Berechnungen

Im Bereich des *Handels* ist die Beschäftigungssteigerung für Oberhausen (+ 15%) im Vergleich zum Land (+ 11%) nicht sonderlich auffällig, allerdings gelang innerhalb des Ruhrgebietes lediglich ein Anstieg der Beschäftigtenzahlen von 3% (vgl. Abb. 7).

Insgesamt konnte der Beschäftigungsabbau, der durch Zechenschließungen und durch den Abzug der Schwerindustrie verursacht wurde, durch die Beschäftigungssteigerungen im Dienstleistungsbereich nicht gänzlich kompensiert werden. Über alle Wirtschaftsabteilungen hinweg ergibt sich für Oberhausen ein Beschäftigungsabbau von 4% für die Dekade von 1987 bis 1997. Im gesamten Ruhrgebiet waren 1997 knapp 5% weniger Arbeitnehmer beschäftigt als noch

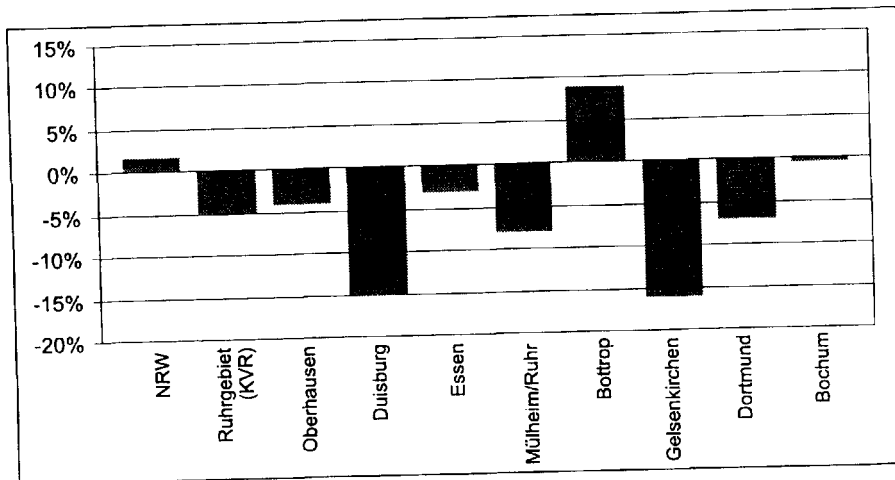
1987. Landesweit (NRW) gelang in diesem Zeitraum allerdings eine gegenläufige Entwicklung, nämlich ein Beschäftigtenanstieg von knapp 2% (vgl. Abb. 8).

Abb. 7: Prozentualer Beschäftigungszuwachs im Handel 1987-1997



Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf; eigene Berechnungen

Abb. 8: Veränderungen der Gesamtbeschäftigung in Prozent von 1987-1997



Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik NRW, Düsseldorf; eigene Berechnungen

Auch im Vergleich mit den Nachbarstädten des Ruhrgebietes zeichnet Oberhausen eine besondere Dynamik der Beschäftigungsentwicklung aus.

Diejenigen Städte verzeichnen den größten Beschäftigungseinbruch, die große Verluste von Arbeitsplätzen in der Energie- und Wasserversorgung und im Bergbau hinnehmen mußten und zugleich nicht in ausreichendem Maße an den Zuwächsen des Dienstleistungssektors partizipieren konnten. Oberhausen fällt dadurch aus dem Rahmen, daß es prozentual die höchsten Beschäftigungseinbußen bei den industriellen Beschäftigungsverhältnissen hinnehmen mußte, gleichzeitig diesen Einbruch mit einem ebenso spektakulären Zuwachs an Dienstleistungsarbeitsplätzen kompensieren konnte.

Neben der überdurchschnittlichen Beschäftigungssteigerung im Handel (15%) verzeichnet insbesondere die Wirtschaftsabteilung „Dienstleistungen, soweit von Unternehmen und freien Berufen erbracht“ eine Rekordzunahme an Beschäftigungsplätzen (90%) in Oberhausen. Auch die Städte Bochum (+63%) und Bottrop (72%) liegen weit über dem landesweiten Zuwachs von 48 Prozent, aber doch deutlich unter Oberhausen (vgl. Abb. 6).

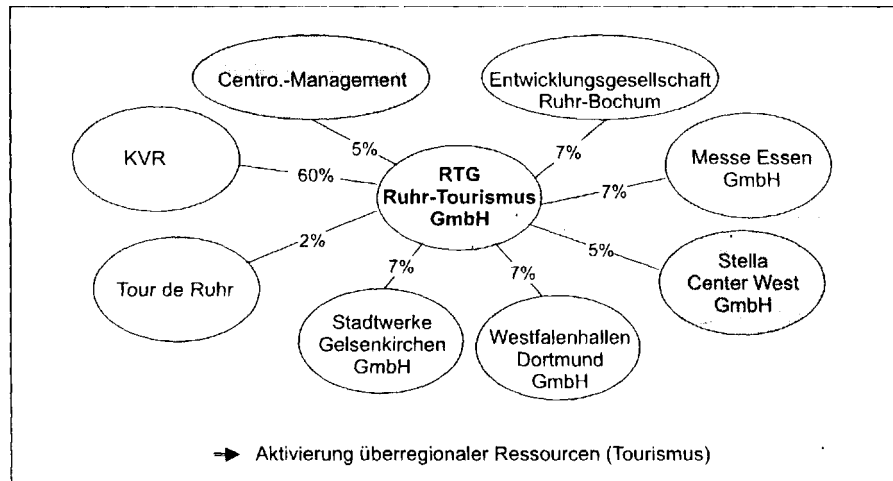
### 3.4 Regionale Einbettung - Einbettung in regionale Netzwerke

Die Eingliederung des CentroO. in ein regionales Netzwerk erfolgt, um Leistungspakete besser vermarkten zu können. Da Oberhausen - isoliert betrachtet - ein relativ mageres touristisches Potential bietet, sollen die Shopping- und Erlebnisangebote des CentroO. mit weiteren Freizeitdienstleistungen des Ruhrgebietes als Paket vermarktet werden. Freizeitdienstleistungen im gesamten Ruhrgebiet werden u.a. durch verschiedene Musical-Theater, durch die Industriekultur-Projekte der Internationalen Bauausstellung, durch den Freizeitpark der Firma Warner Brothers in Bottrop, die Skiarena in Bottrop sowie durch zahlreiche überregionale Messeaktivitäten und Sportveranstaltungen repräsentiert.

Zu diesem Zweck beteiligt sich das CentroO. als Gesellschafter an der Ruhr-Tourismus-GmbH (RTG). Die Ruhr-Tourismus-GmbH ist aufgrund einer Top-Down-Initiative des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministers entstanden, der eine Masterplan-Kommission für Reisen ins Revier ins Leben gerufen hatte. An die Vorschläge der Kommission zur „Organisation des Tourismus im Ruhrgebiet“ knüpfen die Aufgaben der Ruhr-Tourismus-GmbH an. In der Mehrzahl handelt es sich bei den beteiligten Gesellschaften um Public-Private-Partnerships, die von der jeweiligen Kommune dominiert werden (vgl. Abb. 9).

Durch die Einbindung von Privatunternehmen soll ein Know-how-Transfer sichergestellt werden, da die Arbeit zunächst eher durch politisches und verbandsorientiertes und weniger durch unternehmerisches Denken geprägt war. Aus diesem Grund zögerten einige der privaten Unternehmen, sich in dieser

Abb. 9: Regionales Netzwerk CentrO.



Quelle: Eigene Darstellung

GmbH als Gesellschafter zu engagieren. Hier zeigen sich ein weiteres Mal die Effekte einer „integrativen Instanz“, in Person des CentrO-Direktors, der - besten vertraut mit Verwaltungsprozessen - den langen Atem beweist, den Entwicklungsprozeß zu begleiten, den die beiden Systeme Wirtschaft und Politik zu einer Annäherung benötigen.

Die Aufgaben, die sich die RTG gestellt hat, bestehen u.a. in der Entwicklung eines Regionalprofils und der Etablierung eines überregionalen Tourismuskonzeptes für das Ruhrgebiet mit einheitlichem Buchungssystem. Hier besteht das Ziel hauptsächlich darin, regionale und überregionale Ressourcen in Form von Kaufkraft durch Tourismus zu aktivieren.

#### 4. Fazit

Faßt man zusammen, in welcher Form überregionale Ressourcen im Fall des strategischen Netzwerkes CentrO. erschlossen werden, kommt man zu folgendem Ergebnis:

1. CentrO. als strategischem Netzwerk gelingt es durch die Quantität der Unternehmen und durch die Qualität zusätzlich bereitgestellter Gemeinschaftsgüter in Form von Dienstleistungen, überregionale Ressourcen in Form

von Kaufkraft „anzusaugen“. Hierfür sind die Bevölkerungsdichte des Ruhrgebietes und der grenznahe Standort als Voraussetzungen zu nennen.

2. Die hohe Kundenfrequenz, die im CentrO. erzielt wird, und die internationalen Kontakte der Investoren haben eine Sogwirkung auf weitere Freizeitdienstleister, die mit flexiblen Verwaltungsstrukturen in der Planungs- und Bauphase rechnen können. Aus diesem Grund wird die Aktivierung überregionaler Ressourcen in Form von Investitionen erleichtert.
3. Darüber hinaus erfolgt eine Einbindung des CentrO.-Managements in ein ruhrgebietsübergreifendes Netzwerk (Ruhr-Tourismus-GmbH): auch hier wird der Versuch unternommen, überregionale Ressourcen in Form von Kaufkraft durch Tourismus zu aktivieren.

Stellt man sich abschließend die Frage, ob die regionale Nähe eine herausgehobene Bedeutung für die Erschließung überregionaler Ressourcen hat, dann kann man konstatieren, daß für das strategische Netzwerk in diesem Fall lediglich eine räumliche Nähe der beteiligten Unternehmen auf einem Areal unabdingbar ist.

Das Netzwerk „CentrO.“ insgesamt ist regionsungebunden organisiert. Die Region ist für die Investoren eines solchen Unternehmungsnetzwerkes austauschbar, die dominierenden Variablen, die auf die Ansiedlungsentscheidung wesentlichen Einfluß nehmen, liegen in der Größe des Einzugsgebietes und damit verbunden in der Bevölkerungsdichte und der Kaufkraft der potentiellen Kunden. In dem hier geschilderten Fall erfolgt eine kommunale Kooperation und eine Einbindung in ein regionales Netzwerk durch das CentrO.-Management aus strategischen Gründen.

Vertreter der Kommune berichten, daß derartige Kooperationsprozesse zu Zeiten der Dominanz industrieller Großunternehmen in Oberhausen kaum erfolgten. Eine frühere Studie zu einer industrieller Großansiedlung im Ruhrgebiet kam zu einem ähnlich „mageren“ Ergebnis, was die Einbindung der Firmenleitung in kommunale und regionale Netzwerke betrifft (vgl. hierzu Thinnies/Wegge 1998).

Abschließend sei die Frage aufgeworfen, ob große Unternehmen des Freizeit- und Dienstleistungsbereiches sich eher als Industriebetriebe in regionale Kooperationen und Netzwerke einbringen, da dies für den Absatz der Güter und Leistungen vorteilhaft ist, oder ob es sich hier um einen Einzelfall handelt, in dem durch strategische Personalpolitik des „global player“ eine vertrauensbasierte Kooperation mit anderen Systemen (hier insbesondere der Kommunalpolitik) erleichtert wurde. Im untersuchten Fall könnte der „global player“ durchaus auch als „vaterlandsloser Geselle“ agieren, da er selbst über genügend finanzielles Potential und internationalen Einfluß verfügt, um adäquates Marketing zu betreiben und das Unternehmen „CentrO.“ als Verbrauchermagnet zu etablieren.

Möglicherweise ist für die Integration von Großorganisationen des Freizeit- und Dienstleistungsbereiches eine Kooperation mit kommunalen und regionalen Akteuren in einem höheren Maße durch die Investoren erwünscht, damit regionale „Absatzpakete“ für das Freizeitpublikum „geschnürt“ und Sogwirkungen auf weitere Anbieter durch eine gemeinsame „Ansiedlungspolitik“ ausgelöst werden können. Dies vor allem deshalb, da der Freizeitmarkt von immer neuen Impulsen lebt und der „Produktzyklus“ eines UEC durch Kooperationen und die daraus erwachsende Attraktivitätssteigerung verlängert werden kann.

Vahs, D. (1997): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart  
 Voelzkow, H. (1997): Strukturvariablen der Entwicklung von Regionen. Bedingungen des Auf- und Abstiegs. Köln (Manuskript)  
 Willke, H. (1998): Systemtheorie II. Steuerungstheorie (2. Aufl.). Stuttgart

## Literatur

- Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung? Frankfurt/M.  
 Boettcher, E. (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen  
 Bolz, N. (1999): Rückkehr der Stämme. In: Rheinische Post vom 17.9.1999 „Wissenschaft und Bildung“, Nr. 217  
 Drescher, B. U.; Dellwig, M. (1997a): Rathaus ohne Ämter, Verwaltungsreform, Public-Private-Partnership und das Projekt Neue Mitte Oberhausen. In: Finanzwirtschaft. 6, S. 133-136  
 Drescher, B. U.; Dellwig, M. (1997b): Innovative Strukturpolitik und Modernisierung der Verwaltung in Oberhausen, o.O.  
 Häußermann, H.; Roost, F. (1998): Globalisierung, Global City. In: Häußermann, H. (Hg.): Großstadt. Soziologische Stichworte. Opladen  
 Marcuse, P. (1994): Die Deurbanisierung „modernisierter“ Städte. Zur Verwertung von Freizeit und Segregation der Konsumfähigen. In: Hilpert, U. (Hg.): Zwischen Scylla und Charybdis? Zum Problem staatlicher Politik und nicht-intendierter Konsequenzen. Opladen, S. 293-307  
 Olson, M. (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen  
 Olson, M. (1985): Aufstieg und Niedergang von Nationen. Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit. Tübingen  
 Rifkin, J. (2000): The Age of Access. The new culture of hypercapitalism, where all of life is a paid-for experience. New York  
 Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden  
 Thinnies P.; Wegge M. (1998): Regionen ohne Netz? - Von den Schwierigkeiten kooperativen Handelns zwischen politischen Akteuren am Beispiel der Opelwerke in Bochum und Eisenach. In: Heinze, R. G.; Minssen, H. (Hg.): Regionale Netzwerke - Realität oder Fiktion. Bochum: Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum, Nr. 4. S. 83-89  
 Turchiano, F. (1990): The (un)mallings of America: The great shopping mall shakeout of the 1990s is just beginning. In: American Demographics, Band 12, April, S. 36-39